

ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ І.І.МЕЧНИКОВА  
ІНСТИТУТ МАТЕМАТИКИ, ЕКОНОМІКИ І МЕХАНІКИ  
КАФЕДРА СОЦІАЛЬНОЇ І ПРИКЛАДНОЇ ПСИХОЛОГІЇ

---

ШРАГІНА Л.І.

# ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПСИХОЛОГІЇ

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ  
З ОРГАНІЗАЦІЇ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ

ЧАСТИНА 1

Издательство  ГАРТЕНЕВА  
ОДЕССА

2014

УДК 301.085:15    Шрагіна Лариса Ісааківна, Основи організаційної психології, методичні рекомендації з організації самостійної роботи студентів — Одеса: Видавництво Бартенева, 2014  
ББК 88.5Я73        — с 40. — ISBN 978-966-1601-01-6

Автор-упорядник Л.І. Шрагіна, кандидат психологічних наук, доцент кафедри соціальної і прикладної психології ІМЕМ ОНУ імені І.І.Мечникова

**Рецензенти:**

*В.І.Подшивалкіна*, доктор соціологічних наук, професор кафедри соціальної і прикладної психології ІМЕМ ОНУ імені І.І.Мечникова

*З.О.Кіреєва*, доктор психологічних наук, професор кафедри загальної психології та психології розвитку особистості ІМЕМ ОНУ імені І.І.Мечникова

**Затверджено до друку на засіданні вченої ради ІМЕМ  
ОНУ імені І.І.Мечникова  
Протокол № 1 від 14 жовтня 2014 р.**

Мета даних методичних вказівок полягає в допомозі студентам 3 курсу денного та 4 курсу заочного відділення при організації їх самостійної роботи в оволодінні навчальним матеріалом до дисципліни «Основи організаційної психології». В методичних вказівках представлена найбільш важлива інформація, необхідна студентам для продуктивного засвоєння курсу. У вказівках, разом з теоретичною інформацією, містяться питання для самоперевірки і рекомендована література, за допомогою якої студенти зможуть поглибити свої знання по основам організаційної психології.

**ISBN 978-966-1601-01-6**

© Л.І.Шрагіна, 2014

© Издательство Бартењева, 2014

## Вступ

Дисципліна «Основи організаційної психології» входить до професійного циклу базової (загальнопрофесійної) підготовки. Програма дисципліни орієнтована на теоретичну і практичну підготовку студентів у сфері організаційної психології. Знання соціально-психологічних закономірностей відбору, підбору та оцінки співробітників в організації, формування робочих груп, розвитку організацій та їх культури розширюють професійні можливості студентів і формують соціально-психологічну компетентність, яка виступає одним з професійно-значущих якостей сучасного психолога.

Курс «Основи організаційної психології» є основою для вивчення дисциплін «Психологія професійної діяльності», «Психологія організацій».

Мета курсу: ознайомити студентів-психологів з предметом організаційної психології як міждисциплінарної науки, історією розвитку наукових уявлень про управління організаціями. Важливим розділом курсу є ознайомлення з сучасними уявленнями про організації: їх структуру, довкілля, зміни в життєвому циклі, корпоративній культурі, а також з проблемами в організаціях, вивченням і вирішенням яких займаються психологи.

### **Завдання курсу:**

- вивчити сучасні підходи до опису поведінки людини в організації, соціально-психологічні механізми управління трудовими організаціями;
- засвоїти категоріальний апарат, необхідний для аналізу та прогнозування організаційно-управлінських та соціально-психологічних процесів, що протікають в трудових організаціях;

- виробити навички комплексного соціально-психологічного опису організацій як соціальних систем;
- сформувати теоретичні уявлення про основи організаційної психології як прикладної дисципліни соціальної психології, про історію її становлення, базових концепціях, методах дослідження та видах практичної роботи.
- здійснити теоретичну рефлексію проблем людини, роботи і організації з позицій організаційної психології;
- вивчити психологічні механізми мотивації співробітників;
- вивчити закономірності розвитку організації та комунікативних зв'язків в організації;
- сформувати уявлення про лідерство в організаціях і про організаційну культуру.

В результаті вивчення дисципліни студент повинен:

### **ЗНАТИ:**

- місце організаційної психології в системі соціальної психології, базові концепції організаційної психології, її основні поділи;
- історію розвитку організаційної психології та її основні етапи;
- основні групові процеси в організації і технології командоутворення;
- методи опису і проектування роботи, методи оцінки ефективності роботи, методи соціально-психологічного дослідження та розвитку організаційної культури, соціально-психологічного клімату, психологічного стану персоналу;
- моделі зміни і розвитку організації;
- методи діагностики і корекції організаційної культури.

### **ВМІТИ:**

- орієнтуватися в концепціях організаційної психології;

- визначати адекватні методи соціально-психологічного втручання (інтервенції);
- застосовувати стандартні методи набору, підбору і психологічної оцінки персоналу;
- застосовувати стандартні методи опису роботи і проектування робочого місця;
- застосовувати стандартні методи психологічної підтримки і допомоги персоналу організації;
- ідентифікувати тип організаційної культури і застосовувати стандартні методи її діагностики;
- здійснювати заходи психологічної підтримки змінам організаційним.

### **Володіти:**

- понятійним апаратом організаційної психології;
- методами соціально-психологічного дослідження в організації;
- методами підбору, відбору та оцінки персоналу;
- навичками ведення соціально-психологічного тренінгу;
- методами соціально-психологічної діагностики організаційного клімату та організаційної культури;
- методами соціально-психологічного супроводу організаційних змін.

**Структура курсу** включає лекційні та семінарські (практичні) заняття.

В лекційній частині обґрунтовується особливість місця організаційної психології як галузі наукового знання, розглядається структура організаційної психології як міждисциплінарної галузі і зміст основних психологічних проблем в організаціях.

## ТЕМА 1.

# ПРЕДМЕТ І СТАТУС ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПСИХОЛОГІЇ ЯК КОМПЛЕКСНОЇ ПРАКТИКО-ОРІЄНТОВАНОЇ НАУКОВОЇ ДИСЦИПЛІНИ

В результаті вивчення цієї теми студенти повинні засвоїти такі основні питання:

- Організаційна психологія як область міждисциплінарних досліджень.
- Історія розвитку організаційної психології, сучасний стан організаційної психології.
- Специфіка предмета організаційної психології в комплексі наукових дисциплін про трудову діяльність людини та управлінні персоналом.
- Методи організаційної психології (спостереження, аналіз документів, опитування, експеримент), їх специфіка.
- Основні напрямки досліджень в організаційній психології.

### КОРОТКИЙ ЗМІСТ ЛЕКЦІЇ

**Організація** — це об'єднання людей, що спільно реалізують цілі, програми і взаємодіють на основі певних норм і правил. Будь-яка організація в суспільстві соціальна, а її члени взаємозалежні.

Організація є об'єктом вивчення цілого комплексу наук — соціології, культурології, економіки, юриспруденції, історії, теорії управління та інших.

**Організаційна психологія (ОП)** — прикладна галузь психології, що вивчає всі аспекти психічної діяльності та поведінки людей в організаціях з метою підвищення організаційної ефективності та створення сприятливих умов для праці, індивідуального розвитку, психічного здоров'я членів організації.

Предметом дослідження організаційної психології є різноманітні психічні феномени і поведінка людей в організаціях, а також чинники, що їх детермінують. До них, насамперед, відносяться трудова діяльність, особистісно-ціннісна сфера працівників та їх професійно важливі якості, групові процеси, мотивація, лідерство, організаційна культура, різноманітні організаційні змінні.

*Традиційними областями організаційної психології є:*

- Набір, відбір та навчання персоналу.
- Аналіз трудової діяльності, умов праці (в т.ч. організації робочого місця).
- Мотивація і задоволеність працею.
- Прийняття рішень.
- Лідерство та керівництво.
- Комунікація в організації.
- Міжособистісні відносини, конфлікти, організаційний клімат.
- Організаційна культура.
- Організаційні зміни та розвиток.

**Предмет** організаційної психології дозволяє охарактеризувати її як комплексну практико-орієнтовану наукову дисципліну.

Як наукова дисципліна, організаційна психологія пов'язана з експериментальною психологією, диференціальною психологією, інженерною психологією, антропологією, політологією, соціологією, соціальною психологією, а також з науками, найбільш близькими за своєю проблематикою до завдань виявлення закономірностей поведінки людини в організаційному контексті і визначенні умов ефективного розвитку організацій — теорією управління організацією (менеджментом) і організаційним розвитком.

Формування організаційної психології як самостійної науки пов'язане з усвідомленням в управлінні бізнесом на початку-

середині ХХ століття значущості психологічних факторів і пошуку вирішення організаційних проблем. Становлення організаційної психології як самостійної дисципліни відбувається в другій половині 60-х років, а її формальне визнання — в 1973 році, коли була створена Американська психологічна асоціація. До початку 80-х років цей напрям психологічної науки став визнаним в усьому світі.

Становлення і розвиток організаційної психології можна розділити на три періоди.

**I період** (кінець ХІХ в. — 40-і рр. ХХ в.). Відмінні особливості цього періоду — *розвиток виробничої структури.*

*Характеристики успішного підприємця того періоду:*

— Знання виробничого процесу.

— Вміння домогтися низької собівартості продукції.

**II період** (після II світової війни). Основна характеристика — масовий збут товарів і послуг. Ринок вимагав переходу від проблем організації виробництва до проблем споживчого попиту. У структурі різних підприємств створювалися відділи маркетингу і ряд інших підрозділів, відповідальних за просування товарів на ринок і рекламну діяльність. Питання стимулювання ділової активності, визначення нових підходів мотивації персоналу стали життєво необхідними для більшості організацій.

**III період** — (з 70 рр. ХХ в.), коли країни з розвинутою економікою вступили в постіндустріальний період свого розвитку. Основна характеристика цього періоду – посилення конкуренцій, кризи, скачки курсу валют і т.п.

Все більше місце в дослідженнях по ОП почали займати питання організаційної культури, отримали розвиток принципово нові технології навчання керівників і персоналу.

Протягом всієї історії створення та розвитку організаційної психології відбувалося уточнення предмета досліджень і розви-



ток теорій і методів. І якщо в 70-і роки організаційна психологія вирішувала чисто прикладні завдання, то вже в останні десятиліття вийшла за рамки вузької прикладної дисципліни і перестала бути простим додатком психологічних знань до вирішення організаційних проблем, вирішуючи проблеми і питання, які властиві виключно організаціям і людям, що там працюють.

## **РІВНІ АНАЛІЗУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПСИХОЛОГІЇ**

Дослідження проблем діяльності організації методами організаційної психології з метою підвищення її ефективності та продуктивності проводиться на трьох рівнях: організації як єдиного цілого, групи як елемента організації та індивіда як елемента групи. Це дозволяє розглядати організацію як штучну систему і застосувати для аналізу її діяльності функціонально-системний підхід. Відповідно до цього підходу, вивчаються:

### **1. Індивід** — у двох аспектах:

1.1. як носій специфічних особистісних характеристик, його сприйняття, мотивацію до трудової діяльності в даній організації, задоволеність працею. Основна увага приділяється взаємозв'язкам між психологічними факторами і трудовими ролями;

1.2. як член групи і його поведінка в даному організаційному середовищі. Поведінка працівників впливає на діяльність організації, викликаючи зміни в результаті її діяльності, структурі, культурі тощо.

**2. Група** як об'єднання індивідів, характеристика якої не є простою сумою особистісних характеристик її членів. Група встановлює свої цілі, має свій світогляд і специфічну поведінку. Такі параметри групи, як структура, динаміка розвитку, сумісність і т.п. виступають важливими детермінантами організаційної ефективності. Так, індустріальний підхід в організаційній психології робить упор на вивченні великих колективів, психологічних аспектів

соціальних процесів і широко використовується при плануванні широкомасштабної кадрової стратегії.

**3. Організація** вивчається за розміром і структурою, ступенем формалізації, ієрархічним рівнем, ступенем централізації, охопленням контролем та іншими показниками.

**4. Зовнішнє середовище** (надсистема), в якій існує організація, і її вплив на діяльність організації,

Організаційна психологія розглядає зазначені рівні як взаємодіючі і взаємодоповнюючі, і одну зі своїх основних завдань бачить у визнанні важливості вивчення поведінки на кожному із зазначених рівнів і в інтеграції цих знань в єдину систему.

В організаційній психології при дослідженні використовуються як загальнопсихологічні методи (спостереження, бесіда, інтерв'ю, анкетування, тестування, соціометрія), так і спеціалізовані: фотографія робочого дня, хронометраж, трудовий метод, самоспостереження професіонала, аналіз продуктів діяльності, аналіз експертних оцінок.

### **ВИКОРИСТОВУЮЧИ РЕКОМЕНДОВАНУ ЛІТЕРАТУРУ, ДАЙТЕ ВІДПОВІДЬ НА ПИТАННЯ:**

1. Дайте визначення поняттю «організаційна психологія».
2. Що є предметом дослідження організаційної психології?
3. На стику яких наук бере свій початок організаційна психологія?
4. Перелічіть три способи виявлення природи організаційної психології як академічної дисципліни, що запропоновані А. Фернемом..
5. На які розділи, з точки зору Б. Басса та Г. Баррета, ділиться індустріальна і організаційна психологія?
6. Е. Шайн виділяє п'ять основних психологічних проблем організації. Перелічіть їх.
7. Які галузі організаційної психології є традиційними?

## **ІНДИВІДУАЛЬНІ ЗАВДАННЯ.**

Підготувати реферати на теми:

- Формування організаційної психології як науки.
- Специфіка психології організації як галузі наукового знання та практики.
- Основні психологічні проблеми в організаціях.
- Психологічні проблеми в організаціях різного типу.
- Використання соціально-психологічних методів в діагностиці організації.

## **ЛІТЕРАТУРА**

1. Джуэлл Л. *Индустриально-организационная психология. Учебник для вузов.* СПб., 2001. (Главы 1-3).
2. Занковский А.Н. *Организационная психология: Учебное пособие для вузов.* М.: Флинта, 2002. (Главы 1-2).
3. Липатов С.А. *К вопросу о предмете и статусе организационной психологии* // Журнал практического психолога. 2000, № 5-6. — С. 3-11.
4. Почебут Л.Г., Чикер В.А. *Организационная социальная психология: Учеб. пособие.* — СПб., 2000. — 298 с.

## ТЕМА 2.

### ТЕОРІЇ ОРГАНІЗАЦІЙ. ІСТОРІЯ ТА СТАН ТЕОРІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ

В результаті вивчення цієї теми студенти повинні засвоїти такі основні питання:

- Ранні теорії організації: бюрократична модель організації, організація як трудовий процес.
- Організація як машина. Організація як громада. Теорія «Х» та теорія «Y».
- Теорія ефективної організації. Системні теорії організацій. Організація як відкрита система.
- Соціотехнічна модель організації. Концепція управління по цілям. Теорія організаційного потенціалу. Теорія «7-S». Інтеракціоністична модель організації. Ситуаційні теорії організації.

#### КОРОТКИЙ ЗМІСТ ЛЕКЦІЇ

Три періоди становлення та розвитку організаційної психології відбивали потреби економіки, яка розвивалася в напрямку підвищення її ефективності. І у кожний з цих періодів мінялися концептуальні положення теорій, що описують механізми функціонування організацій.

**В I період** (кінець XIX ст. — 40-і рр. XX ст.) дослідження поведінки людини в організації розглядалося з точки зору ряду теорій. Три з них склали «класичну» школу (М. Вебер, Ф. Тейлор, А. Файоль).

## **1. ТЕОРІЯ БЮРОКРАТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ МАКСА ВЕБЕРА (1864-1920).**

Її концептуальні положення: бюрократія — ідеальний тип організації, який забезпечує найбільшу ефективність діяльності і передбачення поведінки членів організації.

Характеристика бюрократії:

- розподіл праці, спеціалізація, фахівці-експерти;
- чітко визначена ієрархія влади;
- висока формалізація діяльності;
- неособистісний характер;
- кадрові рішення ґрунтуються на перевагах;
- планування кар'єри;
- чіткий поділ особистого та організаційного життя;
- дисципліна.

## **2. ТЕОРІЯ «НАУКОВОГО УПРАВЛІННЯ» ФРЕДЕРІКА ТЕЙЛОРА (1856-1915):**

Управління як особлива функція складається з ряду принципів, які можуть застосовуватися до всіх видів соціальної діяльності.

Основні принципи:

1. Наукове вивчення кожного окремого виду трудової діяльності.
2. Відбір, тренування і навчання робітників і менеджерів на основі наукових критеріїв.
3. Співпраця адміністрації з робітниками.
4. Рівномірний і справедливий розподіл обов'язків. Зарплата повинна бути індивідуальною.

Підвищення ефективності виробництва здійснюється в двох основних напрямках:

- стандартизація засобів виробництва;

— введення функціональних майстрів, які організаційно входять до структури цеху або планового відділу, кожен з них контролює певну кількість робітників.

### **3. ТЕОРІЯ АНРІ ФАЙОЛЯ (1841-1925).**

Теорія адміністративного управління — «адміністративна школа» Анрі Файоля.

А. Файоль розділив діяльність на 6 основних видів: технічна, комерційна, фінансова, забезпечення безпеки, звітна, управління, виділивши тим самим діяльність з управління в особливий вид професійної діяльності.

На думку Файоля, існують універсальні управлінські принципи, і успіх організації визначається менеджментом.

Файоль став першим дослідником, який дав теоретичний аналіз управлінської діяльності:

- Планувати — постановка цілей і вибір стратегій їх досягнення.
- Організовувати — виробляти певну структуру, яка сприятиме досягненню цілей.
- Координувати — приводити зусилля багатьох людей до відповідності спільної мети діяльності.
- Контролювати — визначати напрямок.

Для підвищення оперативності був запропонований «місток Файоля» — делегування повноважень на нижчий рівень.

Основні принципи управління (за Файолем):

- розподіл праці;
- влада і відповідальність;
- дисципліна;
- один керівник;
- єдність дії;
- підпорядкування приватних інтересів загальним;
- винагорода;

- централізація;
- скалярний ланцюг — «ланцюг начальників»;
- порядок;
- справедливість;
- стабільність персоналу;
- ініціатива;
- корпоративний дух.

В цілому, на думку представників «класичної» школи (М. Вебер, Ф. Тейлор, А. Файоль), успішність організацій визначають:

- ієрархічна структура;
- раціональні правила та інструкції;
- наявність у службовців сильного почуття відповідальності;
- спеціалізація задач;
- призначення на посаду за реальні якості;
- планова послідовність діяльності.

#### **4. ТЕОРІЯ ЕЛТОНА МЕЙО (1880-1949).**

Теорія «людських відносин» — соціально-психологічна школа Елтона Мейо.

Поряд з матеріальним стимулом у підвищенні продуктивності праці велике значення мають і такі соціально-психологічні чинники, як згуртованість групи, взаємовідносини з керівництвом, соціально-психологічний клімат, задоволеність працею. Звідси — основний принцип: «Людина — головний об'єкт уваги на виробництві».

В основу доктрини «людських відносин» покладено такі принципи:

1. Людина — це «соціобільна істота», орієнтована на приналежність до певної групи і включена в контекст групової поведінки.

2. Бюрократична організація з її жорсткою ієрархією несумісна з природою людини та її свободою.

3. Керівники підприємств більшою мірою повинні орієнтуватися на людей, ніж на продукцію.

4. Винагорода за працю всієї групи ефективніше винагороди однієї людини.

**II період** (після II світової війни). Основна характеристика цього періоду — масовий збут товарів і послуг. Ринок вимагав переходу від проблем організації виробництва до проблем споживчого попиту. У структурі різних підприємств створювалися відділи маркетингу і ряд інших підрозділів, відповідальних за просування товарів на ринок і рекламну діяльність. Питання стимулювання ділової активності, визначення нових підходів мотивації персоналу стали життєво необхідними для більшості організацій.

#### **5. ТЕОРІЯ X-Y ДУГЛАСА МАКГРЕГОРА (1906–1964).**

В своїй основній праці «Людська сторона організації» (1960) першим пов'язав погляди психологів на мотивацію людини з теорією управління персоналом в організації, запропонувавши два варіанти ставлення працівника до праці.

*Основні положення теорії X:*

1. Звичайній людині притаманне негативне ставлення до роботи.

2. Більшість людей необхідно контролювати (примушувати).

3. Людина воліє, щоб ним управляли, прагне уникнути відповідальності.

*Основні положення альтернативної теорії Y:*

1. Людина не відчуває неприязні до роботи.

2. Люди здатні здійснювати самоконтроль і спонукати себе на досягнення мети, щодо якої вони прийняли певні зобов'язання.



3. Найзначнішою винагородою служить потреба людини в самореалізації.

4. При створенні відповідних умов людина здатна навчитися не тільки приймати відповідальність, але і прагнути брати її на себе.

5. Більшість людей здатні вносити творчий внесок у вирішення проблем організації.

**III період** — (с 70 рр. ХХ в.). Вступ країн з розвинутою економікою в постіндустріальний період свого розвитку характеризується посиленням конкуренції, кризами, стрибками курсу валют і т.д., що змушує топ-менеджерів шукати нові технології підвищення ефективності діяльності організацій. З'являються дослідження з організаційної культури, принципово нові технології навчання керівників і персоналу.

## **6. ТЕОРІЯ Z (Вільям Оучи).**

Зіставивши продуктивність праці на однакових операціях в американських і японських компаніях, Оучи виявив відмінності в японському менеджменті, які забезпечують їм переваги:

- 1) акцент на русі інформації й ініціативи знизу нагору;
- 2) перетворення вищого керівництва (топ-менеджменту) з органу, що видає накази, в орган, який сприяє прийняттю рішень;
- 3) використання середньої управлінської ланки (миддл-менеджменту) як ініціатора і рушійної сили рішення проблем;
- 4) прийняття рішень па основі консенсусу;
- 5) підвищена увага до благополуччя співробітників.

На основі цих відмінностей були розроблені основні принципи теорії Z:

- децентралізація управління організації;
- групове прийняття рішень;
- акцент на дрібні групи при організації праці;
- постійне навчання та розробка програм «службова кар'єра».

## СИСТЕМНІ ПІДХОДИ ДО АНАЛІЗУ ОРГАНІЗАЦІЙ

Системний підхід до аналізу організації припускає, що ми розглядаємо її як комплекс взаємодіючих елементів, а менеджери володіють цілісним поглядом на суб'єкт управління. Такий погляд трактує взаємовідносини «індивіди-організація» на рівні особистості в цілому, групи в цілому, організації в цілому і соціальної системи в цілому, передбачає прагнення до обліку як можна більшого числа факторів, що впливають на поведінку людей, і виводить ситуацію за рамки ізольованої події або проблеми.

1. *Організація як система центрів прийняття рішень* (Г. Саймон, Дж. Марч, Р. Сайерт). У так званій концепції прийняття рішень в основі організаційної системи лежить не «робота», не «роль», а «**рішення**» — акт цілеспрямованого вибору шляхів усунення деякої проблеми. Організація розглядається як сукупність взаємопов'язаних центрів прийняття рішень і «пристрій для вирішення проблем». Дана теорія висвітлює в основному інформаційно-кібернетичні і соціально-психологічні аспекти прийняття рішень.
2. *Організація як «відкрита система»* (Д. Катц, Р. Кан). Даний підхід представляє організацію як динамічну систему, що тісно взаємодіє із зовнішнім середовищем. Принцип розгляду організації як відкритої системи й сама назва запозичені із загальної теорії систем. Стосовно до організації це означає, що вона споживає матеріальні та соціальні ресурси, інформацію і віддає зовнішньому середовищу (соціуму) якийсь системний продукт на противагу замкнутим, т.зв. «закритим системам».
3. *Концепція соціотехнічної організації* (Е. Тріст, А. Райс, Дж. Вудворд та ін.). Виробнича організація — це складна гетерогенна система, що складається з техніко-технологічної (технічна організація) та соціальної (соціальна організація) підсистем, що регулюють поведінку членів організації та

виконують функцію з'єднання людини і техніки. Технічна підсистема в рамках цього підходу зазвичай розглядається як базова, детермінуюча, що обмежує стан соціальної (соціально-психологічної) підсистеми в організації.

4. *Ситуаційний підхід до аналізу організацій* (П. Лоуренс, Дж. Лорш, Ф. Каст і ін.). Даний напрямок стверджує, що не існують універсальні і раз і назавжди встановлені принципи управління: у кожній конкретній ситуації потрібно використовувати ті методи управління, які тут і зараз виявляться найбільш ефективними.

До факторів, що визначають ситуацію, належать: технологія, тип персоналу, стадія розвитку організації, тип розв'язуваних завдань, правила гри, стан зовнішнього середовища та ін. Ситуаційний аналіз трудомісткий, але дозволяє розробити адекватний план вирішення конкретних проблем мотивації, проектування робочих завдань, оцінки і навчання персоналу і т. д. і тим самим значно поліпшити якість організаційної діяльності.

### **ТЕОРІЯ ЕФЕКТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Ренсіс Лайкерт (1996, Мічиганський університет) стверджує, що ефективна та організація, яка спонукає керівника зосередити головну увагу на прагненні створити ефективну робочу групу з високопродуктивними цілями: «класичні» теорії організації (теорії Вебера, Тейлора, Файоля) не можуть бути ефективні, тому як вони прагнуть до консерватизму і не враховують мінливого характеру навколишніх умов.

У структурному плані «Система-4» організація розглядається Лайкертом як ряд груп, які об'єднуються керівниками. Цей підхід може бути протиставлений бюрократичній організації, що виділяє одне-єдине відношення — «керівник — підлеглий». Групова структура в поєднанні з використанням керівником

групового прийняття рішень являє собою оптимальну інтеграцію потреб і бажань членів організації, власників акцій, клієнтів, постачальників та ін. — усіх, хто зацікавлений у підприємстві чи обслуговується ім.

### **СИСТЕМА ЯПОНСЬКОГО МЕНЕДЖМЕНТУ І ЙОГО ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ**

Система японського менеджменту заснована на соціальних цінностях і культурних традиціях, прийнятих у цій країні. Гармонійне поєднання сучасних методів, технологій, постійне впровадження інновацій, з одного боку, і традиційних цінностей і культури взаємин та ідеї патерналізму, з іншого боку, допомогло японцям досягти соціально-економічного процвітання шляхом реалізації 5 основних цілей:

- створити широкий товарний ринок і усунути дефіцит товарів;
- покінчити з інфляцією, не вдаючись до емісії грошей;
- впровадити в життя принцип: більше 50% власності промислових підприємств повинні належати працюючим на них людям;
- підтримувати відносини конкуренції між фірмами, але обмежити втручання держави в їх діяльність;
- враховувати особливості національної психології японців, зокрема принцип поваги до партнера, що програв у конкурентній боротьбі.

### **ВИКОРИСТОВУЮЧИ РЕКОМЕНДОВАНУ ЛІТЕРАТУРУ, ДАЙТЕ ВІДПОВІДЬ НА ПИТАННЯ:**

1. Кому і навіщо потрібні теорії організації?
2. Наскільки застосовні на практиці принципи «ідеальної» бюрократії? Наведіть приклади організацій, які найбільшою мірою наближаються до бюрократії ідеального типу.
3. У чому полягає особливість розуміння організації в теорії наукового управління?

4. Які основні риси теорії організації Файоля?

5. У чому полягає принципова різниця між концепцією організації Мейо і його послідовників і більш ранніми концепціями Вебера, Тейлора, Файоля?

6. Які центральні принципи організації «Х» та організації «У» (відповідно до теорії МакГрегора)?

7. Охарактеризуйте чинники ефективної організації Ренсіса Лайкерта («Система-4»).

8. Які основні особливості системного підходу у визначенні сутності організації?

### **ІНДИВІДУАЛЬНІ ЗАВДАННЯ**

Підготувати реферати на теми:

1. Концепція людських відносин (Ф. Ретлізбергер, Е. Мейо, У. Діксон).

2. Мотиваційно-гігієнічна теорія (Ф. Херцберг).

3. Теорія організаційного лідерства (У. Бенніс).

4. Теорія «навчальної організації» (К. Арджирис).

5. Концепція емоційного інтелекту (Д. Гоулман).

### **ЛІТЕРАТУРА**

1. Занковський А.Н. *Организационная психология: Учеб. пособие для вузов по спец. «Организационная психология».* — М.: Флинта: МПСИ, 2000. — 648 с.

2. Зельдович Б.З. *Основы организационного поведения: Учеб. пособие.* — М.: Экзамен, 2006. — 350 с.

3. *Организационная психология: Учеб. пособие / Е.Н. Викентьева, Т.П. Емельянова, И.В. Землянская, Е.Д. Короткина, И.Г. Сизова; Под. ред. Т.П. Емельяновой.* – Тверь: Твер. гос. ун-т, 2004. – 203 с.

4. Райгородский Д.Я. *Организационное поведение: Хрестоматия.* М.: Бахрах-М, 2006. — 752 с.

## ТЕМА 3.

### ОРГАНІЗАЦІЯ: ФЕНОМЕН І СТРУКТУРА

В результаті вивчення цієї теми студенти повинні засвоїти такі основні питання:

- Визначення та основні характеристики організації.
- Взаємозв'язок організації та навколишнього середовища.
- Організаційна структура і організаційні процеси.
- Організаційна ефективність.

#### КОРОТКИЙ ЗМІСТ ЛЕКЦІЇ

*Організація* — складна комплексна відкрита система, яка складається мінімум з трьох основних підсистем: виробничої (виконання основної функції), соціальної (взаємини між співробітниками по вертикалі і горизонталі) і зовнішніх зв'язків.

Від інших видів груп організацію відрізняють такі суттєві ознаки:

1. *Експліційність* — наявність явної мети, доступної для спостереження збоку.

2. *Організаційна влада* — обмеження волі індивідуальної поведінки (основне — у напрямку до цілі) в певних підрозділах і рівнях ієрархії.

3. *Організаційна структура* (посадові ролі у вигляді інструкцій), сталість простору (місце розташування) і часу (графік роботи).

4. *Підбір кадрів* з певними характеристиками для виконання спеціалізованих функціональних обов'язків.

5. *Формальність структури*, яка:  
— *раціональна* (в її основі — принцип доцільності, свідомого руху до мети);

- *безособова* (відносини між індивідами встановлюються за складеною програмою, тобто передбачаються тільки службові зв'язки);
- *функціональна* (передбачається досягнення лише функціональних цілей).

Формальна структура організації визначає ролі, назви посад, рівні, ранги і структуру звітності.

*Усередині формальної структури виділяють:*

- систему вертикальної залежності ряду службових позицій;
- функціональну організацію (тобто спеціалізоване керівництво за функцією);
- штабну організацію (наявність штабу радників, експертів, помічників поза системою вертикальної залежності).

Наявність соціального компонента в організації як системі і залежність її діяльності від людського фактора створює, крім формальної, і неформальну структуру — систему відносин між членами організації, що не регламентована спеціальними розпорядженнями. Вона виникає як прояв особистих симпатій, ціннісних орієнтацій, інтересів, потреб, психологічних особливостей і певною мірою впливає на політику організації.

### **ОСНОВНІ ФУНКЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ**

Головна функція організаційної структури – забезпечення контролю та координації діяльності підрозділів підприємства. Організаційна структура підприємства відображає рівень повноважень, делегованих різним функціональним і лінійним підрозділам підприємства.

1. Нормування — забезпечує рівномірний і ритмічний хід виробництва, реалізується за допомогою нормативних документів.

2. Планування — складання програми конкретних дій по досягненню намічених цілей.

3. Координація — забезпечення узгодженої і злагодженої роботи підрозділів підприємства.

4. Контроль — виявлення, узагальнення, аналіз та оцінка результатів виробничо-господарської діяльності підприємства.

5. Регулювання — прийняття оперативних заходів по усуненню виявлених відхилень від планованих результатів і ходу виробничого процесу.

## **ТИПИ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР**

**1. Лінійна структура управління.** Керівники підрозділів нижчих ступенів безпосередньо підпорядковуються одному керівнику більш високого рівня і пов'язані з вищестоящою системою тільки через нього.

При такій організації один керівник відповідає за весь обсяг діяльності, і передача управлінських рішень кожному з підрозділів одного рівня відбувається тільки від одного начальника (принцип єдиноначальності). Керівник несе повну відповідальність за результати діяльності підлеглих йому підрозділів.

**2. Функціональна структура управління.** В її основі лежить принцип повноправного розпорядництва: кожен керівник має право давати вказівки з питань, що входять у його компетенцію.

Це створює умови для формування апарату фахівців, які в силу своєї компетенції відповідають тільки за певну ділянку роботи. Така децентралізація робіт між підрозділами:

- дозволяє ліквідувати дублювання у вирішенні завдань управління окремими службами;
- створює можливість для спеціалізації підрозділів по роботах, єдиним змістовно і технологічно, що значно підвищує ефективність функціонування апарату управління.

**3. Лінійно-функціональна структура** — заснована на поєднанні переваг лінійної та функціональної форм. Структу-



ра управління цього типу зберігає принцип єдиноначальності: лінійний керівник встановлює черговість вирішення комплексу задач, визначаючи тим самим головну задачу на даному етапі, а також час і конкретних виконавців. Діяльність функціональних керівників при цьому зводиться до пошуків раціональних варіантів вирішення завдань, в умілому доведенні своїх рекомендацій до лінійного керівника, який на цій основі зможе забезпечити ефективне управління.

4. При **матричному підході** до організації управління важливого значення набуває інтеграція комплексу робіт, спрямованих на досягнення поставлених цілей. В матричній структурі паралельно з функціональними підрозділами створюються спеціальні органи (проектні групи) для вирішення конкретних виробничих завдань. Проектні групи формуються за рахунок фахівців функціональних підрозділів, що знаходяться на різних рівнях управлінської ієрархії. Головним принципом організації матричної структури є широка мережа горизонтальних зв'язків, численні перетини яких з вертикаллю утворюються за рахунок взаємодії керівників проектів з керівниками функціональних підрозділів.

**5. Матрично-штабна структура.** Проведення між тематичними і лінійними керівниками регулярних консультативних нарад роблять необхідним створення спеціального штабу-координатора на середньому рівні, який зміг би забезпечувати керівників організаційно-технічною інформацією, фіксувати терміни виконання програм і т. д.

Особливість матрично-штабної структури: вона відображає всі види керівництва: лінійне, функціональне, тематичне і забезпечує всебічну координацію діяльності між ними, зберігаючи єдність розпорядження і контролю за ключовими організаційно-технічними рішеннями на вищому рівні.

## ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

Ефективність організації оцінюється комплексно, за показниками двох блоків.

### 1. ОБ'ЄКТИВНІ (ЕКОНОМІЧНІ) ПОКАЗНИКИ:

- результативність (чи досягнуті організацією поставлені цілі);
- продуктивність (кількість якісної продукції, виробленої за одиницю часу);
- рентабельність (показник прибутковості в процесі всього товарообігу від придбання сировини та обладнання до продажу виробленого товару);
- екологічність (забруднення навколишнього середовища);
- енергоємність (всі витрати енергії на виробництво продукції).

### 2. СУБ'ЄКТИВНІ (ПСИХОЛОГІЧНІ, ФІЗІОЛОГІЧНІ, СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ) ПОКАЗНИКИ:

— *Трудова, духовна і громадська активність співробітників.* Активність — це компонент діяльності психології людей. Трудова активність відбивається на таких показниках, як продуктивність праці, якість продукції, що випускається і т.д. Активність людей в духовній сфері визначається не тільки рівнем їх професійної майстерності, а, перш за все, творчим відношенням до справи, участю в раціоналізаторській діяльності. Громадська активність проявляється в участі в суспільно-політичному житті країни, соціальних рухах, освоєнні нових економічних умов.

- *Задоволеність трудовою діяльністю.* Це показник особистісного ставлення людини до своєї праці і членам групи.
- *Відносна стабільність організації.* Показник стабільності пов'язаний з показником плинності кадрів. Певний рівень плинності кадрів — це нормальне явище для кожної організації. Якщо група протягом довгого часу абсолютно стабільна, за-

консервована, то це негативно позначається на її розвитку, на взаєминах людей, виробленню нових ідей і ін.

— *Спрацьованість організації.* Характеризує стійкість і міцність міжособистісних взаємодій. Спрацьованість людей в групі говорить про налагодженість організаційних і психологічних механізмах їх діяльності і є передумовою згуртованості і сумісності членів організації.

### **ВИКОРИСТОВУЮЧИ РЕКОМЕНДОВАНУ ЛІТЕРАТУРУ, ДАЙТЕ ВІДПОВІДЬ НА ПИТАННЯ:**

1. Перелічіть основні ознаки соціальної організації.
2. Як визначається формальна структура організацій?
3. Які види організаційних структур ви знаєте? Які особливості цих структур?
4. Який принцип лежить в основі раціональності формальної структури організації?
5. Назвіть фактори, що впливають на вибір організаційної структури чи області життєдіяльності організації.
6. Які показники характеризують ефективність діяльності організації?

### **ІНДИВІДУАЛЬНІ ЗАВДАННЯ.**

Підготувати реферати на теми:

- Поняття і основні ознаки соціальної організації.
- Зовнішні і внутрішні змінні організації.
- Організаційна структура і організаційні процеси.
- Людина і організація: взаємодія і протиріччя.

### **ЛІТЕРАТУРА**

1. Занковський А.Н. *Организационная психология: Учеб. пособие для вузов по спец. «Организационная психология».* — М.: Флинта: МПСИ, 2000. — 648 с.

2. Зельдович Б.З. *Основы организационного поведения: Учеб. пособие.* — М.: Экзамен, 2006. — 350 с.
3. *Организационная психология: Учеб. пособие / Е.Н. Викентьева, Т.П. Емельянова, И.В. Землянская, Е.Д. Короткина, И.Г. Сизова; Под. ред. Т.П. Емельяновой.* — Тверь: Твер. гос. ун-т, 2004. — 203 с.
4. Райгородский Д.Я. *Организационное поведение: Хрестоматия.* М.: Бахрах-М, 2006. — 752 с.

## ТЕМА 4.

### ПСИХОЛОГІЧНІ МЕХАНІЗМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

В результаті вивчення цієї теми студенти повинні засвоїти такі основні питання:

- Психологічна структура мотивації і форми мотивів.
- Ставлення до праці. Мотиваційний елемент ставлення до праці. Змістовні теорії мотивації, процесуальні теорії мотивації. Вітчизняні дослідження мотивації праці. Вплив змісту, форми організації праці та характеристик особистості на трудову мотивацію.
- Проблеми стимулювання праці. Основні системи методів поліпшення мотивації працівників і підвищення результативності їх праці: економічні методи, управління по цілях, збагачення праці, метод співучасті або залучення працівників.
- Ефективність праці і трудова мотивація.

#### КОРОТКИЙ ЗМІСТ ЛЕКЦІЇ

*Сучасна організація* — це не лише спільнота людей, об'єднаних спільною метою, але і *соціальне утворення*, яке забезпечує задоволення і формування індивідуальних потреб.

*Мотивація праці* — це спонукання до праці, визначальне відношення до праці і робоча поведінка працівника. Три основних питання мотивації в організації: що і чому мотивує людей, і як зробити так, щоб вони були зацікавлені в кінцевих результатах дорученої роботи і працювали з повною віддачею сил.

Основні функції мотивації:

- Спонукання до дії;
- Напрямок діяльності;
- Контроль і підтримка поведінки.

Шлях до ефективного управління людиною лежить через розуміння його мотивації. Тільки знаючи те, що рухає чоловіком, що спонукає його працювати ефективно, які мотиви лежать в основі його поведінки, можна розробити дійову систему форм і методів управління людиною в організації. Для цього необхідно знати, які можуть бути у людини мотиви, як вони можуть бути приведені в дію.

Багатогранність і неоднозначність процесу мотивації знаходить відображення в ряді мотиваційних теорій, що поділяються на дві великі групи. Змістовні теорії мотивації (теорія ієрархії потреб А. Маслоу, теорія мотиваційних потреб Д. МакКлеланда, мотиваційно-гігієнічна теорія Ф. Герцберга та ін.) базуються на дослідженні потреб і виявленні факторів, що визначають поведінку людей як наслідок їх мотивації.

Процесуальні теорії (теорія Д. Аткинсона, теорія очікувань В. Врума, теорія справедливості С. Адамса, модель Портера-Лоулера і теорія постановки цілей Е. Лока та ін) досліджують мотивації персоналу в широкому соціальному контексті, які виходять за межі індивідуальних потреб, і прагнуть врахувати поведінкові аспекти мотиваційного процесу, що визначаються конкретною ситуацією.

## **ЗМІСТОВНІ ТЕОРІЇ МОТИВАЦІЇ**

### **1. ТЕОРІЯ ІЄРАРХІЇ ПОТРЕБ А. МАСЛОУ**

Розроблена А. Маслоу (Масловим) теорія ієрархії потреб, що спонукають людей до дії, належить до числа класичних теорій мотивації. Керівник, знаючи рівень потреб свого підлеглого, може передбачити, який тип потреб буде домінувати у нього в найближчому майбутньому, і використовувати відповідний мотиватор для підвищення ефективності його діяльності. В першу чергу він повинен прагнути до задоволення потреб нижчих рівнів, наприклад, в хорошій оплаті, безпеки праці та стабільності робочого

місця, а потім використовувати більш високі стимули: соціальне визнання, присвоєння почесних звань, надання автономії і т.п.

Необхідно при цьому враховувати, що співвідношення потреб залежить від структури особистості, особливостей її виховання і багатьох інших факторів. Для людей з яскраво вираженими творчими здібностями (винахідники, художники, актори і т.п.) потреба в самореалізації домінує, незважаючи на слабку задоволеність фізіологічних потреб і потреби в безпеці. Крім того, у більшості людей в тій чи іншій мірі можуть бути одночасно виражені кілька груп потреб, визначити ж ведучу з них досить складно.

На пріоритетність тієї чи іншої групи потреб впливають відмінності в освіті, вихованні, культурних коренях, показав К. Альдерфер, і запропонував розділити ієрархію потреб Маслоу на три основні групи:

- а) екзистенційні (пов'язані із задоволенням базових потреб);
- б) соціальні (встановлювати і підтримувати значимі міжособистісні зв'язки);
- в) розвитку (це прагнення до вдосконалення і особистісному зростанню).

## **2. ТЕОРІЯ МОТИВАЦІЙНИХ ПОТРЕБ Д. МАККЛЕЛЛАНДА**

Не заперечуючи важливості біологічних та інших «базисних» потреб у мотивації поведінки працівників, МакКлелланд спробував виявити найбільш важливі «вторинні потреби», які актуалізуються за умови достатньої матеріальної забезпеченості, і виділив три таких групи:

1. Потреба влади — бажання впливати на інших людей.
2. Потреба успіху — задовольняється процесом доведення роботи до успішного завершення.
3. Потреба в причетності — зацікавленість в компанії знайомих, налагодженні дружніх відносин, надаванні допомоги іншим.

У різних людей ці потреби виражені по-різному або існують в певних комбінаціях. Те, як вони поєднуються, залежить, крім природжених якостей, від особистого досвіду, ситуації та культури людини. На їх основі, стверджує МакКлелланд, виникає і четверта потреба — в уникненні неприємностей, тобто перешкод або протидій у реалізації трьох названих потреб, наприклад, ситуацій, які дозволяють домогтися успіху, здатних позбавити людину влади чи групового визнання.

### **3. МОТИВАЦІЙНО-ГІГІЄНИЧНА ТЕОРІЯ Ф. ГЕРЦБЕРГА**

Ф. Герцберг на основі експериментальних досліджень виявив дві групи факторів, які по-різному впливають на мотивацію праці. Першу групу факторів Герцберг назвав чинниками гігієни (гігієнічними факторами), другу — мотиваторами.

Перша група чинників (гігієнічні фактори) пов'язана із самовираженням особистості, її внутрішніми потребами, а також з навколишнім середовищем, в якій здійснюється сама робота. Ці чинники відповідають фізіологічним потребам, потребі в безпеці і впевненості в майбутньому.

Друга група чинників мотивації пов'язана з характером і сутністю самої роботи. Керівник тут повинен пам'ятати про необхідність узагальнення змістовної частини роботи.

Узагальнюючи результати своїх досліджень, Герцберг зробив ряд висновків:

- 1) відсутність гігієнічних факторів веде до незадоволеності працею;
- 2) наявність мотиваторів може лише частково компенсувати відсутність факторів гігієни;
- 3) у звичайних умовах наявність гігієнічних факторів сприймається як природне і не робить мотиваційного впливу;
- 4) позитивний максимальний мотиваційний вплив досягається за допомогою мотиваторів при наявності факторів гігієни.



Недолік теорії той же: гігієнічні і мотивуючі чинники можуть бути різними у різних людей. Крім того, важко провести межу між результатами впливу цих двох факторів.

## **ПРОЦЕСУАЛЬНІ ТЕОРІЇ**

### **1. ТЕОРІЯ ТРУДОВОЇ МОТИВАЦІЇ Д. АТКІНСОНА**

Одним з факторів спонукання працівників до ефективної праці виступає прагнення особистості до успіху, очікування нею високої нагороди у випадку удачі. Менеджеру при розподілі завдань потрібно враховувати особистісні особливості працівників, так, наприклад, одній групі доцільно доручати ті завдання, які обов'язково треба виконати у відведені терміни. Інший же групі співробітників краще пропонувати пошук нетипових, нетрадиційних рішень при вирішенні інноваційних завдань.

### **2. ТЕОРІЯ ОЧІКУВАНЬ В. ВРУМА**

Теорія очікувань у практиці управління звертає увагу на неоднозначність взаємозв'язку між винагородою і її сприйняттям різними людьми, орієнтуючи менеджера на цілий ряд параметрів встановлення мотиваційного клімату, що сприяє ефективній праці працівників. Але в реальній практиці взаємозв'язок трудових зусиль працівника і винагороди неоднозначний і відрізняється високим ступенем невизначеності.

### **3. ТЕОРІЯ СПРАВЕДЛИВОСТІ С. АДАМСА**

Ефективність мотивації, по Адамсу, оцінюється працівником не по визначеній групі чинників, а системно з урахуванням оцінки винагород, виданих іншим працівникам, що працюють в аналогічному системному оточенні. Тим самим в мотиваційні чинники включається поняття «рівність і справедливість», сприйняття яких носить яскраво виражений суб'єктивний характер. Інформація про фактори, що визначають винагороду і її розмір, повинна бути широко доступна всім працівникам, так

як працівники орієнтуються на комплексну оцінку винагороди, в якій оплата праці відіграє хоча й важливу, але не єдину роль.

Крім того, на основі емпіричних досліджень теорія справедливості спростовує уявлення про те, що нерівність грає мотивуючу роль, а рівність — демотивує. Проте в ній підкреслюється, що мотивуюча роль рівності існує при високому виконавському рівні роботи фірми. У разі ж низького виконавського рівня цей чинник дійсно буде грати демотивуючу роль.

#### **4. ТЕОРІЯ МОТИВАЦІЇ Л. ПОРТЕРА-Е. ЛОУЛЕРА**

Ця теорія побудована на поєднанні елементів теорії очікувань і теорії справедливості. Суть її у введенні співвідношення між винагородою і досягнутими результатами.

Дана модель внесла нові грані у вивченні мотивації, показавши, що остання являє собою не однолінійний процес, а цілісну структуру, взаємопов'язуючи ряд поведінкових факторів і фактор винагороди. Один з найбільш важливих висновків даної теорії: висока результативність праці є причиною задоволеності, а не її наслідком.

#### **5. ТЕОРІЯ ПОСТАНОВКИ ЦІЛЕЙ Е. ЛОКА**

У даній теорії мотивація людини визначається її цілями і задоволеністю результатом праці, коли він досягнутий.

Модель, що описує процес постановки цілей, виглядає наступним чином. Людина визначає для себе цілі, що задають інтенсивність і спрямованість його дій. Здійснивши ці дії, він досягає певного результату і отримує від цього задоволення.

Відповідно до теорії постановки цілей, рівень виконання роботи та її результати в значній мірі залежать від чотирьох характеристик цілей:

- складності;
- ясності і визначеності;
- вигідності;

— готовності докласти зусилля для досягнення (прихильності мети).

У теорії постановки цілей розглядаються ще дві групи факторів, що визначають якість виконання роботи: організаційні чинники та чинники здібностей працівника. Дані групи також впливають на цілі і тим самим на мотивацію. Між ними, якістю виконання роботи, її результатами і зазначеними характеристиками цілей існує взаємозв'язок і взаємовплив.

Застосування даної теорії в практиці управління викликає складність її використання.

\*\*\*

Розглянуті теорії демонструють широкий діапазон організаційних змінних, від яких залежить мотивація працівників. Багато з цих змінних прямо або побічно враховуються при розробці реальних організаційних програм з посилення мотивації працівників до більш ефективної і якісної праці. До найбільш поширених методів мотивації відносяться:

- 1) програми матеріального стимулювання;
- 2) постановка цілей;
- 3) збагачення праці (тобто перепроєктування організаційної структури, а також завдань і функцій працівників з метою підвищення їх мотивації і задоволеності працею);
- 4) партісіпатівність.

Програми матеріального стимулювання (Д. Сінк) — це мотивація на основі виявлення бажаних видів поведінки і підкріплення цих аспектів поведінки.

*Постановка цілей* (цільової менеджмент А. Етціоні) – визначає цілі як майбутні стани, що бажані для індивіда чи організаційної системи. Г. Саймон вважає, що цілі можна розглядати також як усвідомлювані обмеження, які накладені на нинішню і майбутню поведінку і засновані на аналізі минулих і майбутніх

потреб, бажань, прагнень і т.п. Отже, цілі — це не тільки бажані орієнтири для майбутніх досягнень: вони припускають також певну поведінку і виділення ресурсів, необхідних для втілення цілей у життя.

*Збагачення праці* (проектування і перепроєктування робіт) — базується на положенні про те, що праця, наповнена змістом, характеризується наступними факторами: відповідальністю, досягненням, контролем над ресурсами, зворотним зв'язком, професійним ростом, умовами праці.

*Партисипативність* (участь, або втягнення, працівників) виступає в найрізноманітніших формах і проявах. Залучення працівників, в тому числі в керування організацією, забезпечує сумісність цілей індивіда, групи та організації, дає простір здібностям та енергії людей, сприяє поліпшенню комунікації, співпраці та координації і призводить до більш високої загальної результативності.

Задоволеність працею — інтегративний показник, що відображає добробут чи неблагополуччя положення особистості в трудовому колективі, містить оцінки її інтересу до виконуваної роботи, задоволеність взаємовідносинами з співробітниками і з керівництвом, рівень домагань у професійній діяльності, задоволеність умовами та організацією праці і т.д.

### **ВИКОРИСТОВУЮЧИ РЕКОМЕНДОВАНУ ЛІТЕРАТУРУ, ДАЙТЕ ВІДПОВІДЬ НА ПИТАННЯ:**

1. Які підходи до мотивації трудової діяльності виділяють в зарубіжній психології, перелічіть їх.
2. Проаналізуйте теорію ієрархії потреб А. Маслоу в контексті мотивації до трудової діяльності.
3. Проаналізуйте теорію мотивації до трудової діяльності К. Альдерфера.

4. Проаналізуйте теорію мотивації до трудової діяльності Д. МакКлелланда.

5. Проаналізуйте мотиваційно-гігієнічну теорію мотивації до трудової діяльності Ф. Герцберга.

6. Проаналізуйте теорію трудової мотивації Д. Аткинсона.

7. Проаналізуйте теорію очікувань В. Врума як мотивацію до трудової діяльності.

8. Проаналізуйте теорію мотивації до трудової діяльності Л. Портера-Е. Лоулера.

9. Розкрийте зміст теорії постановки цілей Е. Лока.

10. Які методи стимулювання мотивації до трудової діяльності ви знаєте? Проаналізуйте результативність цих методів.

### **ІНДИВІДУАЛЬНІ ЗАВДАННЯ.**

Підготувати реферати на теми:

1. Основні напрямки у вивченні мотивації трудової діяльності за кордоном.

2. Вітчизняні дослідження мотивації праці.

3. Проблеми стимулювання праці.

4. Шляхи і способи підвищення трудової мотивації в сучасній організації.

### **ЛІТЕРАТУРА**

1. Джуэлл Л. *Индустриально-организационная психология*. СПб., 2001. (Глава 6).

2. Занковский А.Н. *Организационная психология*. М., 2000. (Глава 7).

3. Кирхлер Э., Родлер К. *Мотивация в организациях. Психология труда и организационная психология*. Т. 1. Харьков, 2003. – 144 с.

4. Шакурова З. А. *Управление персоналом: учебное пособие* / З. А. Шакурова, Л. П. Паршукова, Н. В. Маркус. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2010. – С. 57 - 59.

5. Шульц Д., Шульц С. *Психология и работа*. СПб.: Питер, 2003. – С. 277-290.

## ЛІТЕРАТУРА

### ОСНОВНА

1. Джеймс Л. Гибсон, Д. Иванцевич, Джеймс Х. Доннелли-мл. Организации: поведение, структура, процессы // М.: Инфра — М, 2000
2. Джуэлл Л. Индустриально-организационная психология. Учебник для вузов. СПб., 2001.
3. Занковский А.Н. Организационная психология: Учебное пособие для вузов. М.: Флинта, 2002.
4. Кабаченко Т.С. Психология управления: Учеб. пособие. — М.: Пед. общество России, 2003. — 384 с.
5. Кирхлер Э., Родлер К. Мотивация в организациях. Психология труда и организационная психология. Т. 1. Харьков, 2003. — 144 с.
6. Липатов С.А. К вопросу о предмете и статусе организационной психологии // Журнал практического психолога. 2000, № 5-6. — С. 3-11.
7. Липатов С.А. Личность и организация // Социальная психология в современном мире: Учеб. пособие для вузов / Под ред. Г.М. Андреевой, А.И. Донцова. М., 2002. — С. 115-131.
8. Организационная психология: Учеб. пособие / Е.Н. Викентьева, Т.П. Емельянова, И.В. Землянская, Е.Д. Короткина, И.Г. Сизова; Под. ред. Т.П. Емельяновой. — Тверь: Твер. гос. ун-т, 2004. — 203 с.
9. Организационная психология / Под ред. Г.В. Суходольского. Харьков, 2004. С. 76-140.
10. Почебут Л.Г., Чикер В.А. Организационная социальная психология: Учебное пособие. СПб.: Речь, 2000. — С. 48-126.
11. Психологические теории организации: Пер. с англ. / Э. Кирхлер, Катя Майер-Пести, Ева Хофманн. — Харьков: Гуманитарный Центр, 2005. — 310с.
12. Снетков В.М. Психология коммуникации в организациях — М.: Институт Общегуманитарных Исследований, 2002. — 192с.
13. Хисматуллина З.Н. Организационные конфликты: понятие и типология //Социологические науки. № 3, 2005. С. 108-110. [http://www.rae.ru/fs/?section=content&op=show\\_article&article\\_id=7779985](http://www.rae.ru/fs/?section=content&op=show_article&article_id=7779985)
14. Шайн Э. Организационная культура и лидерство. — СПб.: Питер, 2002. — 336 с.
15. Шрагина Л.И. Анатомия конфликта, или возможна ли толерантность? // Марк Меерович, Лариса Шрагина. Технология творческого мышления. Альпина Бизнес Букс, Москва, 2008. С. 394-404.
16. Шульц Д., Шульц С. Психология и работа. СПб.: Питер, 2003.

## ДОДАТКОВА

1. Большакова А.Н. Социальная психология менеджмента. — Харьков: 2003. — 189с.
2. Гибсон Л., Иванцевич Д.М., Донелли Д.Х. Организации: поведение, структура, процессы. М., 2000. — С. 522-551.
3. Журавлев А.В. Психология управленческого взаимодействия (теоретические и прикладные проблемы). М.: Издательство «Институт психологии РАН», 2004. С. 114-212.
4. Кабаченко Т.С. Психология управления: Учеб. пособие. — М.: Пед. общество России, 2003. — 384 с.
5. Камерон К. С., Куинн Р.Э. Диагностика и изменение организационной культуры. — СПб.: Питер, 2001. — 320 с.
6. Кверк Б. Создавая связи. Внутрикорпоративные коммуникации в бизнес-стратегии. — М., 2006. — 416 с.
7. Красовский Ю.Д. Архитектоника организационного поведения: Учеб. пособие для вузов — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. — 334с.
8. Мучински П. Психология, профессия, карьера. 7-е изд. — СПб.: Питер, 2004.
9. Найдьонов М. Формування системи рефлексивного управління в організаціях. - Київ, 2008.- 484 с.
10. Ньустром Дж. В., Дэвис К. Организационное поведение. СПб., 2000. — С. 51-82.
11. Организационная психология. Хрестоматия / Сост. и общ. ред. Винокурова Л.В., Скрипюка И.И. СПб.: Питер, 2000. — 512 с.
12. Подшивалкина В.И. Социальные технологи: проблемы теории и практики. — К., 1997. — 357 с.
13. Райгородский Д.Я. Психология управления: Хрестоматия. — М.: Бахрах-М, 2006. — 768 с.
14. Райгородский Д.Я. Организационное поведение: Хрестоматия. — М.: Бахрах-М, 2006. — 752 с.
15. Райгородский Д.Я. Психология руководства: Учеб. пособие. — М.: Бахрах-М, 2005. — 768 с.
16. Социальная психология группы: процессы, решения, действия / Р.Бэрн, Н. Керр, Н. Миллер. — СПб.: Питер, 2003. — 272с.
17. Стоу Б.М. Антология организационной психологии. М., 2005. — С. 519-568.
18. Технології роботи організаційних психологів. / За науковою редакцією Л.М.Карамушки. - К., 2005. — 359 с.
19. Управление персоналом: Учеб. для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ, 2002. — 560 с.

20. Филонович С.Р. Лидерство и практические навыки менеджера. М.: ИНФРА-М, 2000. – 288 с.
21. Шакурова З. А. Управление персоналом: учебное пособие / З. А. Шакурова, Л. П. Паршукова, Н. В. Маркус. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2010. – С. 57 - 59.
22. Шеклтон В. Психология лидерства в бизнесе. СПб.: Питер, 2003. – 222 с.
23. Шульц Д., Шульц С. Психология и работа. СПб.: Питер, 2003.

---

## ЗМІСТ

Вступ.....	3
ТЕМА 1 ПРЕДМЕТ І СТАТУС ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПСИХОЛОГІЇ ЯК КОМПЛЕКСНОЇ ПРАКТИКО-ОРІЄНТОВАНОЇ НАУКОВОЇ ДИСЦИПЛІНИ	6
ТЕМА 2 ТЕОРІЇ ОРГАНІЗАЦІЙ. ІСТОРІЯ ТА СТАН ТЕОРІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ.....	12
ТЕМА 3 ОРГАНІЗАЦІЯ: ФЕНОМЕН І СТРУКТУРА .....	22
ТЕМА 4 ПСИХОЛОГІЧНІ МЕХАНІЗМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ.....	29
ЛІТЕРАТУРА .....	38

---

ЛАРИСА ШРАГІНА  
ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПСИХОЛОГІЇ  
МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З ОРГАНІЗАЦІЇ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ

Художнє оформлення й верстка  
«Видавництво Бартенєва»  
E-mail: bart\_ru@ukr.net  
bart\_ru@breezein.net

Редактор Б.А. Бартенєв  
Художній редактор: А.Б. Борисов  
Комп'ютерний набір В.І. Ігошина

Здано в набір 15.10.2014. Підписано до друку 29.10.2014  
Формат 42x60 1/16. Папір офсетний. Гарнітура Cambria.  
Друк офсетний. Тираж 300 прим. Замовлення № 134  
«Видавництво Бартенєва». Надруковано в друкарні «U-74»,  
65000, Одеса, вул. Буніна, 4